

УДК 658.012.7

Роль центров финансовой ответственности в управлении организацией

Магистр экономических наук, преподаватель Климкович Н.И.

У дерева, о корни которого ты спотыкаешься, есть и ветви, из которых ты можешь изготовить посох, дабы сберечь свои ноги.

Жан-Поль

Новые условия хозяйствования, основанные на закономерностях развития рынка, требуют принципиально нового подхода к управлению, особенно управлению финансами, соответствующего требованиям современной внешней среды. Одним из наиболее эффективных способов управления финансами в настоящее время является управление через центры финансовой ответственности, поскольку стало ясно, что использование такого механизма является одной из важнейших подсистем построения внутрифирменного управления. Это обусловлено тем, что организация управления и учета по центрам финансовой ответственности дает возможность накапливать и анализировать информацию не только в целом по предприятию, но и по отдельным его сегментам.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – это структурное подразделение предприятия, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций и способное оказывать непосредственное воздействие на те или иные финансовые показатели этих операций, во главе которого стоит ответственное лицо, принимающее управленческие решения и несущее за них ответственность.

При этом исходной методологической предпосылкой управления через центры финансовой ответственности является представление о том, что вся деятельность предприятия состоит в сбалансировании доходов и расходов, места возникновения которых могут быть четко определены и закреплены за руководителем соответствующего уровня.

Главная цель формирования системы центров финансовой ответственности заключается в повышении эффективности внутрифирменного управления на основе обобщения информации о результатах деятельности каждого центра ответственности [2].

Эффективность работы предприятия по центрам финансовой ответственности определяется следующими областями [5]:

– цели (для каждого ЦФО должны быть четко сформулированы цели, ради которых оно работает),

– права и обязанности (устанавливаются рамки ответственности и возможности для ЦФО),

– ресурсы (чем может пользоваться ЦФО для достижения поставленных целей).

Как уже отмечалось, центр финансовой ответственности – структурное подразделение или группа подразделений [2]:

– осуществляющих операции, конечная цель которых – оптимизация прибыли;

– способных оказывать непосредственное воздействие на прибыльность;

– отвечающих перед вышестоящим руководством за реализацию установленных целей и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов.

Существует несколько подходов к классификации центров финансовой ответственности, однако наиболее распространены следующие их типы [1, 2, 4, 5, 6]:

- центры затрат, которые контролируют только затраты;
- центры продаж (выручки), контролирующие только продажи;
- центры прибыли, контролирующие и затраты, и выручку;
- центры инвестиций, которые контролируют все, т.е. затраты, продажи, прибыль и инвестиции.

Также необходимо отметить подход некоторых специалистов в области учета, которые при классификации центров финансовой ответственности применяют кибернетический подход, используя понятие «вход–выход» [4]: на входе центров ответственности используются основные средства, материалы и труд, на выходе – продукция. При этом в центрах доходов в денежном выражении измеряются выходы; в центрах затрат в денежном выражении измеряются входы; в центрах прибыли измеряются в денежном выражении и входы, и выходы; в центрах инвестиций прибыль и вложенные средства измеряются и соотносятся друг с другом.

Для финансовых менеджеров весьма важным является также подход, при котором любой центр финансовой ответственности может рассматриваться как центр затрат, что может быть актуальным в условиях ограниченности финансовых ресурсов [4].

На основе анализа публикаций зарубежных и отечественных ученых в [2] была проведена классификация ЦФО по определенным признакам и с разбивкой на виды (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация центров финансовой ответственности предприятия

Классификационные признаки	Виды центров ответственности
Целеполагание внутрифирменного управления	Оперативные Стратегические
Уровень управления	Предприятие Отделы и службы предприятия Отдельные виды производства Цех Производственный участок Бригада
Объем полномочий и обязанностей	Центры затрат Центры дохода Центры прибыли Центры инвестиций Центры управления и контроля
Задачи и функции центра	Основные Вспомогательные

Степень совпадения с местом возникновения затрат	Совпадающие Не совпадающие
Место в иерархии центров ответственности	Горизонтальные одновидовые Горизонтальные многовидовые Пирамидальные
Отношение к внутреннему хозяйственному механизму	Аналитические Хозрасчетные

Выбор способа деления предприятия на центры ответственности определяется спецификой конкретной ситуации, при этом необходимо учитывать следующие требования [1]:

- в каждом центре затрат должен быть показатель для измерения объема деятельности и база для распределения расходов;
- в каждом центре должен быть ответственный;
- степень детализации должна быть достаточной для анализа, но не избыточной, чтобы выделение учета не было чересчур трудоемким;
- желательно, чтобы для любого вида затрат предприятия существовал такой центр, для которого данные затраты являются прямыми;
- на центры затрат желательно относить только прямые затраты (непосредственно связанные с его работой), а распределение общехозяйственных затрат не учитывать;
- поскольку деление предприятия на центры ответственности сильно влияет на мотивацию руководителей соответствующих центров, необходимо учитывать социально-психологические факторы.

Учет по центрам ответственности требует организации постоянного потока информации о деятельности подотчетных подразделений конкретным руководителям организации. Существенной характеристикой учета по центрам ответственности является то, что он акцентирует внимание не на товарах и услугах, а на подразделениях и предполагает отнесение на каждый центр только тех затрат, на которые руководитель может оказать влияние. В то же время на практике провести такое разграничение в некоторых случаях достаточно сложно, поскольку ответственность за определенную статью затрат может быть разделена [3].

Для расчета затрат по центрам ответственности целесообразно использовать матрицу затрат, строки которой соответствуют центрам ответственности, а столбцы – производственным программам (производству отдельных видов продукции). В ячейках матрицы содержится информация об элементах затрат, необходимых для выполнения конкретных программ в данном центре ответственности. Суммирование этих данных по строкам дает величину затрат по определенному центру ответственности, что в свою очередь является сведениями по центру ответственности, используемыми руководством для контроля и управления. Суммирование значений по столбцам в свою очередь является информацией по программам (товарам, услугам) и позволяет вычислить затраты на производство определенного вида продукции, а также определяет рентабельность программ [3, 6].

Из вышеизложенного видно, что матрица затрат позволяет получить информацию о затратах в трех основных разрезах [3]:

- место возникновения анализируемой статьи затрат;
- цель ее возникновения;
- вид используемого ресурса.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что [управление по центрам финансовой ответственности является одной из подсистем, обеспечивающих внутрифирменное управление организацией. В рамках такой подсистемы можно оценить вклад каждого подразделения в конечные результаты деятельности организации, децентрализовать управление затратами, а также следить за формированием этих затрат на всех уровнях управления, что в целом существенно повышает экономическую эффективность хозяйствования.

В то же время выделение центров финансовой ответственности продиктовано необходимостью регулирования затрат и конечных финансовых результатов на основе оценочных показателей, ответственность за которые несут руководители структурных подразделений организации.

Следовательно, управление предприятием через центры финансовой ответственности – это инструмент для тех, кто хочет оперативно управлять бизнесом и воздействовать на него, а также иметь системное представление о направлениях и темпах развития предприятия; понимать, за счет чего стало возможным достижение результата, кто реально приложил к этому усилия; знать, какое звено предприятия тормозит движение; определить наиболее эффективные подразделения компании, воздействуя на которые можно добиться максимального эффекта и достичь качественно новых результатов [2].

Литература:

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / А.Е. Ананькина [и др.]; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
2. Костромина, Д.В. Управление затратами и прибылью предприятия на основе организации центров финансовой ответственности / Д.В. Костромина // Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://www.finman.ru/articles/2004/4/2303.html>. – Дата доступа: 15.03.2009.
3. Лебедев, П. Контроллинг как технология менеджмента / П. Лебедев // Право [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://pravo.kulichki.com/dop/plan/plan0102.htm>. – Дата доступа: 15.03.2009.
4. Слуцкий, М.Л. Центры ответственности в финансовом менеджменте / М.Л. Слуцкий // Гаар.ру Интернет издание [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://www.gaar.ru/biblio/audit/auditor/0606.asp>. – Дата доступа: 15.03.2009.
5. Фрунзе, Л. Центры финансовой ответственности в системе управления предприятием / Л. Фрунзе // Корпорация СТРАТУМ [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://stratum.ru/ru/publication/102.html>. – Дата доступа: 15.03.2009.
6. Центры ответственности // Финансово-аналитический центр Mabico [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://lib.mabico.ru/2110.html>. – Дата доступа: 15.03.2009.